

# **LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO UNA OPCIÓN PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD Y ENFRENTAR LA DESIGUALDAD EN LOS MUNICIPIOS DE LA REGIÓN TOLUCA EN EL ESTADO DE MÉXICO<sup>1</sup>**

*María del Rocío Gómez Díaz*

## **RESUMEN**

A quince años de iniciado el tercer milenio, en la llamada era del conocimiento con grandes avances científicos y tecnológicos, la desigualdad y pobreza imperan en gran número de municipios de México y de muchos otros países, es por ello que es preciso definir estrategias para abatir los rezagos y generar mejores condiciones de vida para la población.

Con base en lo anterior, se realizó la presente investigación en la Región Toluca del Estado de México, con la finalidad de exponer información que da muestra de las grandes diferencias a nivel socioeconómico que imperan al interior de la propia región y proponer estrategias inherentes a la gestión del conocimiento que contribuyan a impulsar la competitividad.

En una primera instancia, para evidenciar los niveles de desigualdad, que prevalecen en la región en estudio, la investigación se realizó tomando como base información estadística de fuentes oficiales sobre aspectos sociodemográficos como índice de desarrollo humano, PIB per cápita y tasas de alfabetización. En una segunda parte se presentan resultados de un estudio realizado en los doce municipios que la integran, a fin de identificar elementos de la gestión del conocimiento que se relacionan con la competitividad municipal y proponer

---

<sup>1</sup> Dra. en C.E.A. María del Rocío Gómez Díaz (Doctora en Ciencias Económico Administrativas). Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Contaduría y Administración. Correo electrónico: rgomezd44@hotmail.com.

estrategias que coadyuven a su impulso y fortalecimiento.

Los resultados ponen de manifiesto entre otras la necesidad de impartir cursos de capacitación a los servidores públicos que trabajan al interior del ayuntamiento, eficientar los servicios, proporcionar información a los usuarios y uso adecuado a los recursos.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión del conocimiento, competitividad municipal, desigualdad.

## INTRODUCCIÓN

Los municipios en la actualidad presentan grandes problemas y desigualdades a nivel económico y social. La administración de los ayuntamientos es irregular y con ello altos niveles de ineficiencia en la asignación de recursos y servicios a la población.

Esta situación está latente cuando los cambios en la economía mundial confirman que el conocimiento es un intangible fundamental, por lo que los diferentes niveles de administración gubernamental (municipal, estatal y federal) deberían interesarse en medirlo, valorarlo, controlarlo y gestionarlo (López, Nevado y Baños 2008)

No obstante, es frecuente que la gestión en el sector público municipal adopte con lentitud las nuevas teorías que le permitan elevar su competitividad a diferencia de lo que puede ocurrir en la iniciativa privada. En cualquier caso, la moderna administración del sector municipal está encaminada (o debería estarlo) a buscar mayores niveles de competitividad, que se traduzcan en atención y servicios de alta calidad que incidan en buenas condiciones de vida para sus habitantes.

Con base en lo anterior, se realizó la presente investigación en los doce municipios que

integran la Región Toluca del Estado de México, con la finalidad de exponer información que da muestra de las grandes diferencias a nivel socioeconómico que imperan al interior de la propia región y proponer estrategias inherentes a la gestión del conocimiento que contribuyan a impulsar la competitividad en el ámbito municipal.

El trabajo consta de cuatro apartados principales: el primero corresponde al marco de fundamentación que presenta con base en cifras oficiales datos sociodemográficos de los municipios que integran la región Toluca y un abordaje teórico sobre la gestión del conocimiento y la competitividad municipal; el segundo describe la metodología bajo la cual se desarrolló la investigación; el tercero presenta los resultados destacando las principales correlaciones encontradas entre indicadores de gestión del conocimiento y competitividad municipal y finalmente el cuarto y último que agrupa las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

## **1. MARCO DE FUNDAMENTACIÓN**

Un problema en este país es que existen profundos niveles de desigualdad en el desarrollo de los municipios y por tanto afectan la calidad de vida de la población.

### **Desigualdad en los municipios del Estado de México**

Los municipios en México presentan grandes disparidades en cuanto al nivel de ingreso, y condiciones que trascienden a la calidad de vida de sus habitantes.

Una muestra de la desigualdad en el desarrollo de los municipios de la Región Toluca, se observa en la tabla 1, que presenta información sobre número de habitantes, Producto Interno Bruto (PIB) per cápita, Índice de Desarrollo Humano (IDH) y Tasa de alfabetización (TA), en donde se aprecian grandes diferencias entre un municipio y otro.

**Tabla 1. Datos Sociodemográficos de la Región Toluca**

<b>Municipio</b>	<b>Número de habitantes (2010)<sup>1</sup></b>	<b>PIB per cápita anual 2010<sup>2</sup></b>	<b>Índice de desarrollo humano<sup>2</sup> 2010</b>	<b>Tasa de alfabetización 2010<sup>2</sup></b>
Almoloya de Juárez	147 653	11,875	0.8168	90.25
Almoloya del Río	10 886	13,374	0.8505	94.66
Calimaya	47 033	11,937	0.8466	94.21
Chapultepec	9 676	12,490	0.8740	97.46
Metepec	214 162	22,873	0.8924	97.58
Mexicaltzingo	11 712	13,279	0.8660	95.89
Rayón	12 748	13,314	0.8630	94.67
San Antonio la Isla	22 152	11,218	0.8650	96.48
Tenango del Valle	77 965	11,678	0.8107	91.38
Texcalyacac	5 111	12,874	0.8483	96.10
Toluca	819 561	17,451	0.8620	95.49
Zinacantepec	167 759	9,352	0.8114	93.15

<sup>1</sup> INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010. México  
<sup>2</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD. (dólares PPC, precios 2010)

De la información contenida en la tabla precedente resalta el hecho, de que pese a que Toluca es la capital del Estado de México, el municipio de Metepec, tiene mejores indicadores de la calidad de vida, superando con un 31.06% el PIB per cápita anual, .0304 el IDHy 2.09 puntos porcentuales la tasa de alfabetización.

Una evidencia más de la desigualdad es la gran diferencia en el PIB per cápita anual entre Metepec y Zinacantepec de 22,873 dólares a 9,352 (40.88%) respectivamente, aquí cabe señalar que ambos municipios colindan con la ciudad de Toluca.

Por lo que respecta al municipio de Almoloya de Juárez, su TA de 90.25% es 7.33 puntos porcentuales menor a Metepec. Esto significa que aproximadamente un 10% de la población de Almoloya de Juárez no sabe leer ni escribir.

## **Competitividad Municipal**

La competitividad de un municipio radica en la capacidad de incrementar la actividad productiva y de servicios que generen mayor presencia en mercados estatales, nacionales e internacionales, incrementando el nivel educativo, los ingresos y la salud de sus habitantes mejorando así su calidad de vida.

La competitividad es una noción muy polémica alrededor de la cual se han desarrollado diferentes debates. Uno de ellos refiere a las llamadas “ciudades competitivas” el cuál surge desde la misma definición ya que por lo general alude a aquellas ciudades que logran participar en el mercado internacional y nacional, atraer inversión, generar empleo, ofrecer una mejor calidad de vida a quienes la habitan e incluso una mayor cohesión social. (Cabrero, Ziccardi y Orihuela 2003:1).

La competitividad de los países más avanzados está cada vez más fundamentada no en el uso intensivo de recursos materiales, sino en el factor conocimiento, de naturaleza inmaterial, y que se concentra en entornos urbanos. (Trullén, Lladós y Boix, 2002:141)

El tránsito de una economía de rendimientos decrecientes a una economía de rendimientos crecientes se basa en la emergencia de sectores basados en el conocimiento, que se superponen a los sectores tradicionales basados en el proceso (Arthur, 1996:72).

Para otros autores como Michael Porter la competitividad es un proceso de generación y difusión de competencias el cual depende no sólo de factores microeconómicos sino también de las capacidades que ofrece el territorio para facilitar las actividades económicas. Es decir, se trata de generar en el espacio un entorno físico, tecnológico, social, ambiental e institucional propicio para atraer y desarrollar actividades económicas generadoras de riqueza y empleo. En

este sentido, las ciudades o municipios pueden promover o generar la creación de estas condiciones (Porter, 1995:55-71).

Esto implica que los actores gubernamentales, económicos, sociales y políticos del ámbito local que actúan, principalmente, de manera asociada o en redes sobre determinado territorio, pueden cumplir un papel importante para movilizar o atraer la inversión, los servicios avanzados y la mano de obra calificada, obtener fondos públicos, propiciar el desarrollo de sectores de alta tecnología, el turismo, eventos internacionales u otras actividades productivas generadoras de riqueza, empleo y mejores condiciones de vida para quienes habitan las ciudades.

Porter, ha afirmado que la competitividad supone un proceso fuertemente localizado que fomenta la especialización y la eficacia local. Por ello, las ciudades o municipios son espacios que pueden ofrecer ventajas competitivas, en la medida en que poseen diferentes factores de atracción.

En este sentido, suelen identificarse dos tipos de ventajas competitivas:

- Estáticas, que son las que se derivan de la aglomeración o concentración geográfica y de la desintegración vertical.
- Dinámicas, que provienen de la capacidad innovadora y que son ventajas construidas o creadas por empresas o gobiernos locales, asociaciones. (Porter, 1995:56-59)

La competitividad de acuerdo al ámbito en que se genera puede ser considerada como interna o externa. La interna tiene que ver con el logro de los objetivos planteados a través de la optimización de recursos y diseño de estrategias administrativas y la externa con factores provenientes del entorno donde se desarrolla (geográficos, económicos, sociales, etc.) generando las ventajas competitivas a que se ha hecho referencia.

De aquí, que si se desea acceder a una competitividad municipal en ambos niveles que redunde en beneficios de todos los habitantes del municipio, una primera meta a lograr la constituye la competitividad interna (que para efectos de este estudio denominamos también competitividad institucional) ya que una vez alcanzada permitirá consolidar mayores niveles de competitividad y desarrollo a nivel externo con impacto mayor.

(Porter, 1995:56-59), ha afirmado que la competitividad supone un proceso fuertemente localizado que fomenta la especialización y la eficacia local. Por ello, las ciudades o municipios son espacios que pueden ofrecer ventajas competitivas, en la medida en que poseen diferentes factores de atracción.

En este sentido, suelen identificarse dos tipos de ventajas competitivas:

- Estáticas, que son las que se derivan de la aglomeración o concentración geográfica y de la desintegración vertical.
- Dinámicas, que provienen de la capacidad innovadora y que son ventajas construidas o creadas por empresas o gobiernos locales, asociaciones. (Porter, 1995:56-59)

La competitividad de acuerdo al ámbito en que se genera puede ser considerada como interna o externa. La interna tiene que ver con el logro de los objetivos planteados a través de la optimización de recursos y diseño de estrategias administrativas y la externa con factores provenientes del entorno donde se desarrolla (geográficos, económicos, sociales, etc.) generando las ventajas competitivas a que se ha hecho referencia.

De aquí, que si se desea acceder a una competitividad municipal en ambos niveles que redunde en beneficios de todos los habitantes del municipio, una primera meta a lograr la constituye la competitividad interna (que para efectos de este estudio denominamos también

competitividad institucional) ya que una vez alcanzada permitirá consolidar mayores niveles de competitividad y desarrollo a nivel externo con impacto mayor.

Peter Drucker, afirma que los conocimientos son el recurso primario para los individuos y para la economía en general. Tierra, trabajo y capital –los tradicionales factores de la producción de los economistas- no desaparecen, pero pasan a segundo plano. Se pueden obtener y conseguir fácilmente, siempre que haya conocimientos especializados. Pero al mismo tiempo los conocimientos especializados no producen nada por sí mismos. Sólo pueden volverse productivos cuando se integran en una tarea. Ésa es la razón por la cual la sociedad del conocimiento es también una sociedad de organizaciones: el propósito y la función de toda organización, sea o no de negocios es la integración de conocimientos especializados en una tarea común. Específicamente, toda administración tiene que partir de tres prácticas sistemáticas: la mejora continua de todo lo que hace la empresa; aprender a explotar sus conocimientos; y aprender a innovar como un proceso sistemático. (Drucker, 1996a p 72-76)

### **Gestión del conocimiento**

Conocimiento equivale a la información que los seres humanos somos capaces de elaborar mediante nuestro pensamiento, es información elaborada mediante los procesos de aprendizaje y solución de problemas. (Quintanilla, 2003: 201)

Según Nonaka y Takeuchi, existen dos tipos de conocimiento: el explícito que se conceptualiza como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmulas, etc.; y el tácito, aquel que una persona, comunidad, organización o país, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y es difícil de explicar. (Nonaka y Takeuchi, 1999: 7-9)



La Gestión del Conocimiento nace del reconocimiento de la importancia que tiene el conocimiento en la organización. Por lo cual surge la necesidad de crearlo, emplearlo, compartirlo y utilizarlo de manera eficaz.

Cuando estos conocimientos nos permiten actuar se llaman competencias o conocimiento en acción. El problema que presenta este tipo de conocimiento es su dificultad a la hora de transmitirlo, por ello es necesario gestionarlo creando códigos que faciliten su transmisión.

Maroto Carrión, puntualiza: “La Gestión del Conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización”. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. (Carrión, 2006:2)

Por tanto, la gestión del conocimiento hace referencia a un proceso que se inicia con la captura y creación del mismo y culmina con su aplicación o validación. Las fases que conforman este proceso son:

- a) Captura y creación de conocimiento;
- b) Codificación y organización;
- c) Difusión y transferencia;
- d) Aplicación; y
- e) Medición y evaluación. (García, 2004:509)

### **Gestión del conocimiento y competitividad**

Actualmente las organizaciones han comenzado a valorar la importancia del conocimiento y a realizar un mejor uso del mismo, de allí que este factor de producción está siendo considerado el recurso más significativo de las empresas, lo cual ha impulsado a los directivos a realizar

esfuerzos para elaborar programas que permitan definir cómo capturarlo, representarlo, retenerlo y administrarlo. Desde esta perspectiva, se puede afirmar que en una economía con reglas cambiantes, la única fuente de ventajas competitivas es el conocimiento. Las organizaciones que se encuentran en capacidad de generar nuevo conocimiento, difundirlo y transferirlo dentro de las mismas, incorporarlo a los bienes y servicios ofertados y realicen un proceso de innovación continua serán las únicas que estarán en capacidad de crear ventajas competitivas potenciales. (García, 2004:508)

El fundamento para la constitución de organizaciones innovadoras y competitivas se encuentra en la gestión del conocimiento y un reto para los funcionarios de los municipios consiste en gestionar eficiente y eficazmente los activos intangibles, a objeto de transferir el conocimiento explícito, técnico y tácito existente tanto en el saber hacer de las personas y equipos como en la estructura organizacional, en su cultura, en sus sistemas de funcionamiento y en sus relaciones externas, con el fin de alcanzar cada día mayores niveles de desarrollo en beneficio de los propios trabajadores pero en especial a la población en general. (adaptado de García 2004:508)

## **2. METODOLOGÍA**

En esta sección se describe el desarrollo metodológico de esta investigación sobre gestión del conocimiento y competitividad municipal en la Región Toluca del Estado de México fue realizada en 2010, con la finalidad de determinar las principales correlaciones que afectan la competitividad interna y externa de los ayuntamientos medida principalmente por la evaluación que hacen los usuarios de la calidad de la atención y servicios que reciben.

Los municipios que integran la región Toluca son: Almoloya de Juárez, Almoloya del Río, Calimaya, Chapultepec, Metepec, Mexicaltzingo, Rayón, San Antonio la Isla, Tenango del Valle,

Texcalyacac, Toluca y Zinacantepec.

El tipo de estudio es cualitativo, transeccional, exploratorio, descriptivo y correlacional.

El problema que fundamenta la investigación es la gran diferencia en el nivel de competitividad de los municipios en el Estado de México reflejada en los diferentes indicadores socioeconómicos presentados en la tabla 1.

La pregunta de investigación es: ¿Existe relación entre la aplicación de técnicas de gestión de conocimiento y la competitividad del municipio?

Como objetivo general se planteó realizar un análisis que permita identificar los principales elementos que relacionan a la gestión del conocimiento con la competitividad interna municipal en los municipios de la región Toluca. Paralelamente, como objetivos específicos se busca:

- Determinar factores relacionados con la gestión del conocimiento que inciden en la competitividad interna de los municipios.
- Generar propuestas tendientes a incrementar la competitividad interna al interior de la administración municipal.

Este estudio parte del supuesto de que existen factores relacionados con la gestión del conocimiento que inciden positivamente en la competitividad de los municipios estudiados.

Las variables que se incorporaron a la investigación son la gestión del conocimiento (independiente) y la competitividad municipal (dependiente) de la manera siguiente:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión del conocimiento	Aprendizaje organizativo	Apertura a la innovación Trabajo en equipo
	Dirección del Conocimiento	Acceso a base de datos Disposición de manuales
	Capital Intelectual	Cursos de capacitación periódicos Escolaridad Antigüedad

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Competitividad de los municipios	Institucional o interna	Obtención de información Mejora en la atención al público Mejora en los servicios Buen uso de recursos Trámites sencillos y rápidos Evaluación de la calidad
	Externa	IDH PIB per cápita

Los sujetos de investigación fueron presidentes municipales, trabajadores del ayuntamiento (de diversas áreas administrativas y operativas) y población usuaria (habitantes que acuden a las oficinas del ayuntamiento a realizar trámites)

La muestra quedó determinada como probabilística para servidores públicos y se calculó de acuerdo a la fórmula propuesta por Lourdes Munch Galindo y Ernesto Ángeles en su libro: Métodos y Técnicas de Investigación) en base al total de servidores públicos y presidentes municipales que laboran en la región, dando como resultado una muestra válida de 342 servidores públicos, aplicándose a 369 trabajadores.

En cuanto a usuarios de servicios en los municipios debido a la disponibilidad de recursos y de las personas a responder se estableció un muestreo por cuota de 30 usuarios en promedio en cada municipio por lo tanto la meta fue aplicar 360 cuestionarios.

Y la entrevista a presidentes municipales se realizó con 11 de ellos que accedieron a

concederla.

Para medir la variable gestión del conocimiento la información se obtuvo de la aplicación de cuestionarios a servidores públicos y usuarios así como entrevistas semiestructuradas a los presidentes municipales y para evaluar la variable competitividad en aspectos administrativos y de calidad del servicio se aplicaron cuestionarios a usuarios de servicios.

Los instrumentos para la encuesta fueron contruidos a partir de la revisión de literatura y posteriormente fueron revisados por expertos para obtener la validez de contenido y de constructo por expertos en administración municipal y en metodología de la investigación y se determinó el alfa de Cronbach para determinar confiabilidad de los instrumentos a aplicar a los servidores públicos y usuarios de servicios obteniendo en cada uno de ellos un alfa superior a .9 en la prueba piloto (aplicada en el municipio de Almoloya de Juárez).

### **3. RESULTADOS**

Con el objetivo de poder establecer si existe relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad interna en los municipios, se procesó la información obtenida de las variables y dimensiones a estudiar a través del análisis estadístico en el paquete SPSS por medio de la determinación de los índices de correlación de Pearson para los cuestionarios aplicados a servidores públicos y usuarios y el índice de correlación de Spearman para los resultados de las entrevistas a presidentes municipales, los resultados en cuanto a la competitividad externa solo arrojó una correlación de las entrevistas aplicadas de .782 entre el PIB per cápita y el porcentaje de personal que posee la escolaridad requerida para el puesto.

Derivado del análisis de resultados de los instrumentos aplicados a servidores públicos y usuarios, se obtuvieron diversas correlaciones que se muestran a continuación:

#### Apertura a la innovación

Indicadores	Índice de correlación
Periodicidad cursos de actualización	.684(*)
Proporcionar información usuario	.680(*)
Mejora en atención al público	.643(*)
Buen uso de recursos	.675(*)
Trámites sencillos y rápidos	.710(**)

La apertura a la innovación redunda fuertemente en que al usuario se le proporcione la información necesaria para la realización de sus trámites; en una mejor atención al público, en el buen uso de recursos pero principalmente en que los trámites sean rápidos y sencillos. Por otra parte es significativo también la innovación se asocie con la necesidad de impartir periódicamente cursos de actualización a los servidores públicos.

#### Disponibilidad de manuales

Indicadores	Índice de correlación
Mejora en atención al público	..588(*)
Evaluación de la calidad	..597(*)

El hecho de que los servidores públicos cuenten con manuales que les faciliten sus labores redunda en una mejor atención a los usuarios y que éstos consideren de mejor calidad los servicios que reciben.

#### Proporcionar información al usuario

Indicadores	Índice de correlación
Mejora en atención al público	.913(**)
Mejora en los servicios	.888(**)
Buen uso de recursos	.856(**)
Trámites sencillos y rápidos	.846(**)
Evaluación de la calidad	.679(*)

El que el usuario reciba la información que requiere es de alta prioridad para él y tiene relación con que perciba una mejor atención; mejor servicio; buen uso de recursos; que los trámites le parezcan sencillos y rápidos y con calidad. Cabe resaltar los altos niveles de significancia de las cuatro primeras dimensiones.

#### Mejora en atención al público

Indicadores	Índice de correlación
Mejora en los servicios	.902(**)
Buen uso de recursos	.820(**)
Trámites sencillos y rápidos	.723(**)
Evaluación de la calidad	.739(**)

En cuanto a los factores que inciden sobre la percepción de una mejor atención al público, es necesario mejorar los servicios; tener un buen uso de recursos; agilizar y simplificar los trámites y atender la calidad de los servicios.

#### Mejora en los servicios

Indicadores	Índice de correlación
Buen uso de recursos	.789(**)
Trámites sencillos y rápidos	.610(*)

Para que los usuarios consideren que hay mejoría en los servicios solicitan que se de buen uso a los recurso y que los trámites sean rápidos y sencillos.

#### Evaluación de la calidad de los servicios

Indicadores	Índice de correlación
Disponibilidad de manuales por servidores públicos	.597(*)
Proporcionar información usuario	.679(*)
Mejora en atención al público	.739(**)
Buen uso de recursos	.578(*)
Trámites sencillos y rápidos	.718(**)

Finalmente, dentro de los factores que los encuestados consideran que más inciden en la calidad está en primer término la mejor atención al público; en segundo, la sencillez y rapidez en los trámites; en tercero que se le proporcione la información requerida, seguidos por la disponibilidad de manuales por los servidores públicos y la preocupación por el buen uso de recursos.

#### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Hoy por hoy, un imperativo en México es impulsar y/o fortalecer la competitividad de sus municipios y para lograr ésta última se requiere fortalecer en primer instancia la administración de los ayuntamientos. Como quedó expresado en este trabajo la gestión del conocimiento (GC) se puede convertir en un elemento coadyuvante en esta tarea.

Derivado de los resultados de la presente investigación se concluye que los elementos sustantivos de la GC que repercuten en la competitividad externa es el nivel de estudios de los servidores públicos (incluyendo a presidentes municipales, síndicos, regidores y todo el personal que labore en los ayuntamientos); y a en la competitividad interna los principales impulsores son: apertura a la innovación acompañada de una capacitación periódica del personal; dotación a los servidores públicos de manuales e instrumentos administrativos así como acceso a bases de datos que les permitan realizar con mayor eficiencia sus labores que redunde en proporcionar información oportuna y suficiente a los usuarios; brindar una buena atención y auxiliar al usuario para realizar su trámite en forma rápida y sencilla.

Es necesario que las autoridades municipales y servidores públicos enfoquen sus esfuerzos hacia la consecución de mayores niveles de eficiencia en los servicios que se prestan al interior de las oficinas del ayuntamiento, usar los recursos para la consecución de objetivos y buscar incrementar la satisfacción de los usuarios. La tarea no resulta sencilla implica el



compromiso y esfuerzo constante tanto de autoridades como de todos los servidores públicos así como la participación e involucramiento de los ciudadanos a través de actitudes ordenadas, respetuosas y propositivas.

Por otra parte Derivado de la revisión de literatura y de los resultados obtenidos en la investigación de campo, se proponen las siguientes estrategias que coadyuvarían a las autoridades municipales a alcanzar mayores niveles de desarrollo y competitividad:

1. Considerar que el fin último de la administración municipal es el desarrollo de la competitividad tanto a nivel interno como externo en beneficio de todos sus habitantes.
2. Aplicar técnicas encaminadas a crear, difundir, aplicar y evaluar el conocimiento dentro de la administración municipal
3. Promover ante las autoridades municipales la importancia de valorar el conocimiento de las personas que colaboran en los ayuntamientos.
4. Crear conciencia en las autoridades municipales del valor y trascendencia de la capacitación constante de los servidores públicos en todos los niveles jerárquicos.
5. Reconocer que la innovación contribuye a incrementar la eficiencia y calidad en el servicio.
6. Diseñar modelos eclécticos de gestión del conocimiento acordes a las características propias de cada municipio, que permitan acceder a mayores niveles de competitividad.

Las nuevas teorías como lo es la gestión del conocimiento están al servicio de todas las organizaciones, hagamos uso de ellas en el sector municipal para impulsar su competitividad, los mexicanos merecen iguales condiciones de vida no importa el municipio o localidad en que habiten.

## BIBLIOGRAFÍA

**Arthur W. Brian** (1996): “Increasing Returns and the New World of Business” *Harvard Business Review*, July-Aug.

**Cabrero, E., Ziccardi, A y Orihuela, I.** (2003): “Ciudades competitivas – ciudades cooperativas: conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas”. Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER) México.

**Carrión, Maroto.** “Introducción Conceptual a la Gestión del Conocimiento” (Artículo consultado el 8 de noviembre de 2006) publicado en:  
<http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>

**Drucker, Peter.** (1996a): *Su Visión sobre: La administración; la organización basada en la información; la economía y la sociedad*. Editorial Norma. Colombia 2006

**Drucker, Peter.** (1996): “El Nuevo Cambio de la Productividad”. *Harvard Business Review*, noviembre–diciembre de 1995, en: *Oficina Eficiente*, Edimédios, enero-febrero de 1996.

**García Lobo Ligia Nathalie (2004):** -EDUCERE, Revista de Educación. *Estrategias de Gestión para la Capitalización del Conocimiento en el Contexto de la Relación Universidad – Sector Productivo* ISSN: 1316-4910 •AÑO 8, Nº 27, OCTUBRE - NOVIEMBRE - DICIEMBRE, VENEZUELA 2004 •

**INEGI (2010).** Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Censo de Población y vivienda . En: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ccpv/cpv2010/default.aspx>, consultado el 10 de agosto de 2015

**Nonaka Ikujiro/ Hirotaka Takeuchi (1999).** *La Organización creadora del conocimiento*. Editorial Oxford. México

**Porter Michael, (1995),** “The competitive advantage of the inner city”, *Harvard Business Review*, vol. 73 no. 3, mayo-junio.

**PNUD. (2010)** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. En: [www.inafed.gob.mx/work/siha\\_2015/3/2/2/siha\\_3\\_2\\_2\\_3.xlsx](http://www.inafed.gob.mx/work/siha_2015/3/2/2/siha_3_2_2_3.xlsx)

**Trullén Joan, Joseph Lladós y Rafael Boix. (2002):** “Economía del Conocimiento, Ciudad y Competitividad”. *Investigaciones Regionales* , otoño , número 001. Asociación Española de Ciencia Regional. Alcalá de Henares, España.